



RICHARD KOCH

Principiile unei afaceri-star

Cum pot acestea să te îmbogățească

Traducere din limba engleză:
Andrii Vlad Popa



ACT și Politon

2016



CUPRINS

Introducere: <i>La Dolce Vita</i> pentru tine?	13
PARTEA I: IDEEA	17
1: Ce o să-ți aducă succes?	19
2: Ce este, mai exact, o afacere-star?	25
3: Puterea ideii de star	39
4: Starurile sunt pentru toți	49
PARTEA II: GĂSEȘTE UN STAR	65
5: Arta de a crea staruri	67
6: Staruri înnăscute	73
7: Staruri cărora li s-a oferit acest statut	81
8: Șapte pași spre rai	107
9: Cum să-ți creezi propriul star I: Născocind ideii-star	125
10: Cum să-ți creezi propriul star II: Validarea și alegerea viitoarei tale companii-star	157
11: Beneficiază de pe urma starului altcuiva	175
12: Staruri false	183



PARTEA III: CULTIVĂ UN STAR

13: Starul își ia zborul	193
14: Transformă-te într-un star	215
15: Importanța așteptărilor nerezonabile	229
16: Starul care se stinge	243
Rezumat: Ce-am descoperit?	255



Ce o să-ți aducă succes?

Să știi multe nu înseamnă să fii înțelept.

Euripide*

Imaginează-ți că există o companie unde ai putea să lucrezi, fiind cineva important; unde să ai parte de o influență și o plăcere de *câteva ori* mai intense decât ai putea să speri într-o firmă normală; unde ai fi plătit mai bine, ai primi bonusuri mari și te-ai califica, poate, pentru acțiuni gratuite care ar putea să capete valoare.

Imaginează-ți că ar exista o formulă infailibilă de a-ți înmulți banii, astfel încât, de fiecare dată când îi pui la lucru, valoarea lor să devină mai mult decât dublă! Imaginează-ți că ai avea șanse mari să-ți înmulțești banii de zece ori și, în plus, să dai lovitura și să culegi o răsplată care să valoreze de 100 de ori investiția ta.

Nu te-ai da peste cap ca să investești sau să lucrezi într-o astfel de companie?

Pură fantezie? Un basm? Viața nu-ți oferă șanse de genul ăsta.

Sau poate că da? Punctul meu de vedere, așa ridicol cum sună, e că îți oferă. *Există* o formulă magică. *Există* un mod de a obține de *câteva ori* mai mulți bani și mai multă distracție dintr-o afacere.

* Poet tragic grec (480-406 î.Hr.) (n. red.)

Găsind o companie-star.

Ce e o companie-star? Aceasta are două calități. Unu, operează pe o piață în ascensiune rapidă. Doi, e liderul acelei piețe. (În următorul capitol am să explic mult mai multe despre companiile-star. Foarte puțini înțeleg ce sunt companiile-star, ceea ce e bine, fiindcă celor care *chiar* înțeleg le va fi mai ușor să le găsească!)

Iată probele. În cele cinci afaceri-star ale mele, profitul meu *total* a valorat *de zece ori* banii pe care i-am investit și media simplă a fost *de 16 ori*.

Niciuna dintre investițiile-star n-a dat greș. Cel mai scăzut profit a fost puțin peste dublul banilor investiții. Trei dintre acestea mi-au returnat de peste *15 ori* banii de pornire. Una mi i-a returnat de *24 de ori*. Cea mai bună mi-a adus de *53 de ori* prima investiție și un câștig absolut de 26,4 milioane de lire sterline pentru acea primă parte. Valoarea totală a afacerii (partea mea a fost de 7,4 %) a fost de *1,54 miliarde* de lire, pentru o companie a cărei valoare nu sărise niciodată de 2,5 milioane de lire sterline.

OK, am făcut și niște greșeli – dar investind în afaceri care nu erau staruri. Chiar incluzând gafele și dezamăgirile, câștigul meu mediu a avut oricum de *șase ori* valoarea banilor riscați.

Companiile-star m-au îmbogățit. Dar destul despre mine. Să vorbim despre tine.

Ce-ți determină succesul?

Fie că ești antreprenor, angajat sau investitor într-o companie nouă sau tânără, există un răspuns copleșitor pe care aproape nimeni nu-l știe sau nu-l urmează în acțiunile sale.



Dacă știi răspunsul și acționezi pe baza acestuia, viața are să și se transforme.

Să fie *abilitatea ta*?

Nu, nu e abilitatea ta. Am cunoscut oameni formidabil de capabili care au pornit o afacere nouă și au eșuat. Uneori s-au dus pe Apa Sâmbetei două sau trei companii noi. Am prieteni teribil de talentați care au lucrat în firme mici și n-au obținut niciodată rezultate grozave. Am cunoscut investitori foarte inteligenți și experimentați care n-au sărit niciodată cu mult peste medie.

Și am cunoscut mulți oameni cu abilități de nivel mediu care au avut un succes extraordinar. Majoritatea celor pe care i-am susținut în contextul unor companii noi erau inteligenți, plăcuți și dedicați. Dar n-au reușit datorită acestor calități. Sincer să fiu, nu erau nici mai buni, nici mai slabi decât mulți oameni care au obținut mici profituri.

Să fie *volumul de muncă depus*?

Nu, nicidecum. Majoritatea celor dintr-o companie nouă lucrează și ore suplimentare. Își pun inima și sufletul în afacere. Ca angajați, sunt adesea plătiți mai slab și lucrează mai mult decât la firmele mai mari unde au lucrat anterior și unde ar putea să lucreze din nou. Și peste 95% dintre aceștia n-au un succes deosebit.

Când investesc într-o companie și-i văd pe cei de-acolo lucrând toate orele lăsate de la Dumnezeu, știu că acea companie are probleme. Motivul pentru care necesită atâta dedicare și muncă suplimentară este că fără acestea n-ar supraviețui.

Când investesc într-o nouă companie și-l văd pe șef cu picioarele în sus și pe angajați încrezători la modul silențios și stând la taclale despre vreun fleac, devin iritat? Nu. Asta

mă face încrezător. Oamenii ăștia își ating cotele, și totuși sunt relaxați. Există o oarecare lejeritate în sistem. Afacerea merge.

Să fie amestecul de oameni potrivit?

Nu e absurdă ideea că majoritatea companiilor noi eșuează fiindcă nu posedă echilibrul potrivit între optimism și pesimism, pe cineva care să aibă viziunea și să apese pe pedala de accelerație și pe cineva care să stea cu picioarele pe pământ și să apese brusc pe frână când sunt puțini bani sau când se încearcă ceva prostesc. Nu e absurdă ideea că toate noile afaceri au nevoie de un vizionar (antreprenorul), de cineva cu abilități tehnice, expert în activitatea afacerii (omul de acțiune) și de cineva care să-i organizeze pe oameni și să conducă spectacolul (managerul). Nicio companie nouă n-o să aibă succes fără amestecul potrivit de oameni.

Totuși, nu ăsta e factorul determinant. Multe companii au un echilibru bun în ceea ce privește oamenii, și totuși nu ating dimensiuni substanțiale. Și majoritatea acelor în care am lucrat și investit – cele extrem de prospere, cele prospere, cele mediocre și cele care au pierit ca peștele pe uscat – s-au luptat să găsească amestecul potrivit de oameni. Dar toate au ajuns acolo în cele din urmă, indiferent că, la nevoie, i-am tras pe oameni de urechi, l-am concediat pe șef sau am adus în companie omul care lipsea.

Conflictul dintre fondatori și angajați sau din rândul angajaților este endemic în companiile mici. Este inevitabil. Și, probabil, ceva bun. Arată-mi o echipă dintr-o companie despre care afirmi că a fost întotdeauna sută la sută fericită, armonioasă și echilibrată, și există doar două posibilități: una este că te înșeli, cealaltă că afacerea nu progresează deloc. Dacă toată energia echipei se concentrează pe a se înțelege unii cu alții, vor exista compromisuri legate de deciziile



importante și nicio urmă de energie pentru abordarea clienților și concurenților dificili.

Să fie cheia succesului *cei pe care-i selecționezi* ca parteneri și primii angajați – pură calitate a oamenilor?

E o teză tentantă. Una cu care comunitatea celor care investesc în companii – care înțeleg bine cele mai multe aspecte – e de acord în unanimitate. Clișeul obișnuit în rândul celor cu investiții în companii este că există trei motive ale succesului: oamenii, oamenii, oamenii. Și deși e doar un clișeu, nu cunosc niciun investitor care nu crede cu adevărat în asta.

Ar fi posibil să se înșele toți acești oameni ai banului? Nu și da.

În contextul mării majorități a companiilor, principala diferență între succes și eșec rezidă, într-adevăr, în oameni. Majoritatea companiilor pornesc pe calea greșită și își găsesc nișa doar fiindcă fondatorii și angajații experimentează neobosit până găsesc o formulă care funcționează. Ei triumfă prin încercări și erori, dacă nu cumva rămân mai întâi fără bani. Așa că investitorii de capital de risc au dreptate. Într-o companie prost poziționată – marea majoritate a companiilor – oamenii fac diferența între succes și eșec.

Adevărat, dar în mare măsură irelevant. Există un mod mai bun de a reuși decât bazându-te pe calitățile oamenilor care, oricum, sunt dificil de cunoscut din exterior și a priori.

Răspunsul e să nu lucrezi sau să nu investești în marea majoritate a companiilor. Secretul e să alegi companiile care au oricum șanse să devină de succes. Fără oameni cu capacități supraomenești. Fără un echilibru perfect între abilitățile oamenilor. Fără sânge, trudă, lacrimi și sudoare. Fără necesitatea de a tot ciopli și a schimba până apare formula corectă.



Cum să-ți creezi propriul star I

NĂSCOCIND IDEI STAR

Dacă poți să visezi ceva, înseamnă că poate să fie făcut.

Walt Disney**

Introducere

Pentru tine, capitolul de față și următorul sunt cele mai importante, și posibil cele mai valoroase din carte. Dacă utilizezi aceste capitole ca să născocești o *idee* bună legată de o companie-star proprie, probabil o să-ți amintești de asta ca de un punct de cotitură din viața ta.

Pentru început, în minte nu există decât ideea. Cum s-a întâmplat în cazul meu, când stăteam în acel șezlong din Brighton și mi-a venit ideea despre Filofax, ideea vine prima. Dacă e o idee suficient de bună, din acel punct totul o să meargă de la sine. Dacă ideea e grozavă, dacă e cu adevărat o afacere-star în devenire, atunci ai determinat deja succesul, chiar înainte să faci ceva. Dacă ideea-star e întemeiată, vor veni banii pentru a începe afacerea, vor veni clienții, un personal de mare calitate, norocul tău.

Deși născocirea unei idei personale cu privire la o companie-star poate să fie uimitor de profitabilă, nu e ceva dificil. Procedura e directă, bazată pe cei Șapte pași spre rai. În

** Cineast american (1901-1966) (n. red.)

acest capitol, lucrăm împreună *la generarea unei liste de două-trei idei posibile* legate de afacerea-star pe care ți-o dorești, divizând piețele existente în două – piața curentă și noua ta nișă cu statut de star. Vei recunoaște acest pas ca Pasul 1 dintre cei Șapte pași spre rai de la începutul Capitolului 8. În Capitolul 9 continuăm *cu validarea ideilor și cu alegerea uneia* dintre acestea ca viitoarea ta afacere-star, urmând pașii 2-7.

Procesul necesită puțină inspirație, dar e distractiv. Crează-ți o echipă împreună cu un prieten, sau poate doi sau trei, pentru a născoci împreună posibile concepte legate de o companie-star. Acei prieteni trebuie să fie oameni în care ai încredere totală și cu care ai vrea să faci afaceri. Ei sunt potențialii co-fondatori, așa că gândește-te bine înainte să le lansezi invitația să ți se alăture pentru un brainstorming.

E necesar ca toți să fi citit cartea până în acest punct, acordând o atenție specială Capitolului 8, apoi citiți fiecare capitolul de față. Dacă e posibil, fiecare dintre voi ar trebui să aducă mugurele unei idei sau a două idei. Stabiliți câteva intervale de timp în care să vă întâlniți – două-trei ore seara sau în weekend, când sunteți liberi și relaxați. Beți o cafea sau un ceai, o bere sau un pahar de vin dacă vreți. Dacă nu vă vine inspirația, lăsați totul o săptămână sau o lună, și apoi reveniți. S-ar putea ca ideea să vă vină în timp ce vă spălați pe dinți sau mergeți pe stradă.

Începeți cu piețele pe care tu și prietenii tăi le cunoașteți. Cum ați putea să le întoarceți pe dos, cu susul în jos, pentru a crea o nouă categorie?

Iată 32 de *resorturi* utile. Unele dintre acestea sunt opuse, folosindu-se o extremă sau alta pentru a crea o nouă nișă. Mergeți împotriva înțelepciunii convenționale de pe piața principală. Multe dintre aceste sfaturi sunt conexe sau

asemănătoare, dar vor fi luate în considerare doar în cazul în care sugerează o idee care altfel s-ar putea să nu vă vină. Nu fiți copleșiți de listă – rolul acesteia e să vă ajute, nu să vă împiedice. Dacă nu puteți să vă raportați la un resort, treceți rapid la următorul.

RESORTUL 1. PRODUSUL TĂU IDEAL NU EXISTĂ

Primul pont e cel mai simplu. E posibil ca un produs sau un serviciu pe care ți-l dorești cu adevărat să nu fie disponibil?

Andrew Black își dorea o plaformă de pariuri de tip „betting exchange” ca să parieze în competiție cu alții și să evite să le aducă profituri excesive agenților de pariuri.

Karan Bilimoria își dorea o bere „mai puțin gazoasă”, pe care s-o bea când mănâncă mâncare indiană. Problema lui era că berile de tip lager vândute în restaurantele indiene îl balonau, limitându-i cantitatea de bere și mâncare consumată. Combinând natura reconfortantă a berii de tip lager cu finețea adevăratei beri de tip ale și vânzând-o pentru a fi consumată împreună cu mâncarea indiană, a creat Cobra, o afacere-star cu vânzări de peste 100 de milioane de lire sterline.

La o scară mai modestă, eu am scris mai multe cărți fiindcă îmi doream una la obiect și n-o găseam. De pildă, îmi doream o carte legată de „Regula 80/20” a economistului Vilfredo Pareto, pe care s-o dau prietenilor și partenerilor de afaceri. Deși pe internet existau mormane de articole pe acest subiect, nu exista nicio carte. *Principiul 80/20* a fost publicată în 25 de limbi și s-a vândut în peste 700 000 de exemplare.

Desigur, trebuie să verifici dacă nu cumva preferința ta e unică, dacă există destui „oameni ca tine” pe piață, care să creeze o piață în golul tău. Surprinzător, adesea ei există.